



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

TÍTULO: Grinfa S.L.: Análisis Estratégico

AUTOR: Lara Rubio Nazar

TUTOR: Miriam Delgado Verde

CURSO ACADÉMICO: 2016/17

CONVOCATORIA: junio

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Análisis estratégico .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Orientación y valores de la empresa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Análisis Externo.....</b>	<b>5</b>
1.2.1. Entorno general .....	5
1.2.2. Entorno competitivo .....	9
<b>1.3. Análisis Interno .....</b>	<b>16</b>
1.3.1. La cadena de Valor .....	16
1.3.2. Análisis de recursos y capacidades .....	20
<b>1.4. Análisis DAFO .....</b>	<b>25</b>
<b>2. Estrategias y ventajas competitivas .....</b>	<b>25</b>
<b>3. Direcciones y métodos de desarrollo .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Expansión .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Diversificación.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Internacionalización.....</b>	<b>29</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....</b>	<b>35</b>

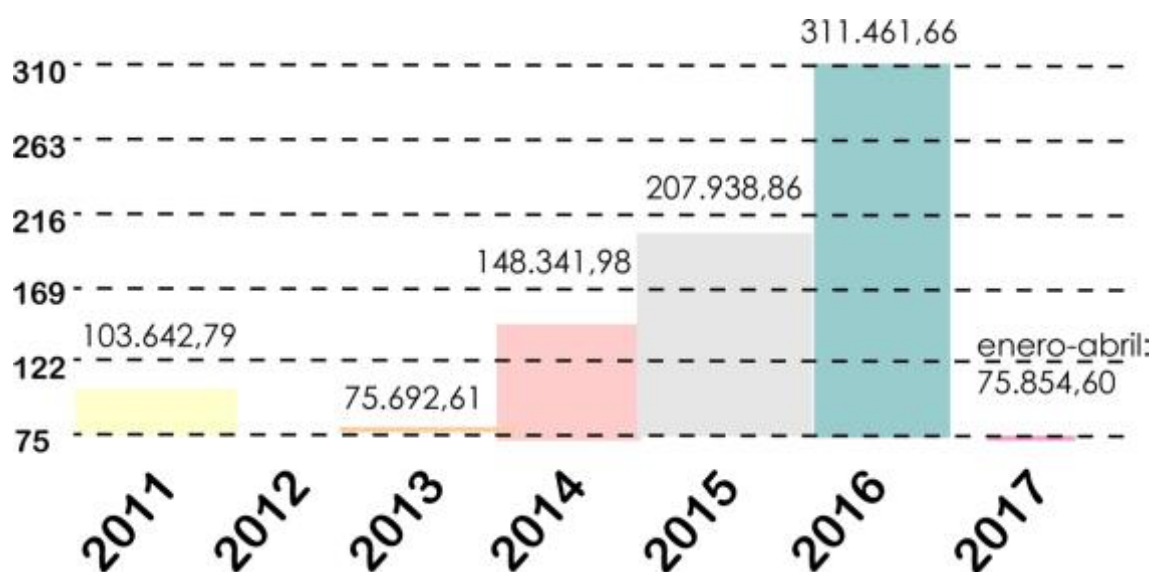
## INTRODUCCIÓN

Grinfa Stands Sociedad Limitada Unipersonal es una microempresa de carácter familiar creada a mediados de 2002 y situada en la provincia de Toledo, cuya principal actividad es el diseño, construcción y montaje de stands para ferias y congresos. Actualmente está diversificando su actividad dirigiéndose hacia el diseño de interiores para tiendas, carrozas y todo aquello que sea posible de fabricar en madera.

A nuestra empresa objeto de análisis su pequeño tamaño no le está impidiendo expandirse geográficamente a toda Europa, aunque su actividad principal se siga desarrollando en España.

Así, la cifra de negocio desde la crisis hasta ahora no ha dejado de crecer, igualando en los cuatro primeros meses de 2017 la cifra total de 2013.

Figura 1: cifra de negocio de Grinfa 2011-2017



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la empresa para conocer sus debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que encuentra en su entorno y a partir de éstas, cuáles son sus estrategias y cuales son potencialmente beneficiosas para llevar acabo su expansión y crecimiento.

## 1. Análisis estratégico

### 1.1. Orientación y valores de la empresa

Comenzaremos conociendo cuales son la visión, misión y valores de Grinfa. Cabe señalar que todos ellos se encuentran en la empresa de manera implícita, sin embargo, al exteriorizarlas, sus definiciones podrían quedar resumidas de la siguiente forma:

- Visión: "Conseguir la confianza plena de nuestros clientes para representar su imagen ante el mundo"
- Misión: "Nuestra misión es ayudar a empresas a destacar y consolidar su imagen en ferias y congresos por medio del diseño y construcción de stands innovadores que representen su labor en el mercado"

En cuanto a los objetivos tampoco están formalmente definidos, aunque existen dos de ellos primordiales para la empresa. Estos se pueden diferenciar por su horizonte temporal:

Más a corto plazo, el objetivo se centra en el marketing digital. Se trata de una mayor inversión tanto en Addwork como en Redes sociales para aumentar la cuota de mercado este 2017 tanto nacional como internacionalmente en aquellos meses de escasez de trabajo. El objetivo final es conseguir una media de cuatro proyectos por mes, lo que permite a Grinfa trabajar a su máxima capacidad y no tener que subcontratar. (actualmente en los meses de junio, julio y diciembre los proyectos que tiene la empresa se encuentran entre 0 y 2, y los meses de octubre, febrero y marzo pueden llegar hasta 8).

A largo plazo el objetivo es reducir intermediarios y conseguir contacto con el cliente directo, con el fin de reducir gastos y precio y conseguir aumentar la rentabilidad entre un 15-25%. Una cifra que parece elevada, pero al tener en cuenta que, generalmente, las agencias cobran al cliente final entre un 35-50% más sobre el precio del proyecto, el eliminarlas permitiría a Grinfa elevar el precio hasta un 25% y el cliente ahorrar entre un 10 y un 25%.

Una vez definida la orientación de la empresa, es necesario pasar a mencionar los valores de ésta, para ello nos centraremos en la responsabilidad social corporativa.

Es necesario mencionar que estamos hablando de una empresa de reducido tamaño por lo que la RSC no resulta un concepto clave dentro de la empresa ya que no se le da especial importancia. Aun así, podemos resaltar su actuación de la siguiente forma:

- Área económico-funcional: Grinfa contribuye a la creación de empleo estable manteniendo a sus trabajadores contratados de forma indefinida aun siendo un sector estacional. También, invierte anualmente en formación, especialmente en riesgos laborales para crear un entorno de trabajo lo más seguro posible.
- Área de acción social: algunos de los miembros de la plantilla acuden de forma voluntaria a participar en la operación kilo para la recogida de alimentos para los más desfavorecidos. Este tipo de colaboraciones se publican en el Facebook de la empresa con el fin de aumentar la reputación de ésta y utilizarlo como elemento de marketing.

Definidos ya los valores, resulta necesario enumerar los stakeholders de la empresa:

- Internos: trabajadores que son una media de cuatro al año, directivos, son dos y coinciden con los propietarios por lo que no existe choque de intereses entre ambos grupos. Debido a esto, el gobierno de la empresa pasa a un segundo plano al no existir un control de los propietarios sobre los directivos.
- Externos: clientes (tanto directos, es decir, consumidor final, como agencias de publicidad, que actúan como intermediarios en algunos proyectos), la comunidad local (Toledo) que recibe los impuestos provenientes de la empresa, El Estado, quien financia algunas ferias y se ve beneficiado por la cantidad de visitantes que reciben este tipo de celebraciones; recintos feriales (como Ifema, Palacio de Congresos de Barcelona, Bilbao Exhibition Centre...), que son los lugares físicos donde se realizan este tipo de eventos. Son los encargados de fijar las normas para el desarrollo del montaje, así como el cobro de unas tasas

a los montadores por el uso de sus suministros (agua, electricidad, servicio de transporte de mercancías).

## **1.2. Análisis Externo**

### **1.2.1. Entorno general**

Para llevar a cabo esta parte del análisis se recurrirá al análisis PESTEL que permite identificar la situación del entorno en el que se encuentra Grinfa.

PÓLITICO: La corrupción es uno de los grandes problemas en España. El país se sitúa en el puesto 17 de los 28 países de la eurozona en el Índice de Percepción de la Corrupción realizado por Transparencia internacional. A esto hay que sumarle una estabilidad política que se tambalea debido al poco apoyo que tiene el gobierno en el Congreso. Se trata de indicadores muy negativos que afectan a la prima de riesgo, concepto directamente relacionado con la deuda y que afecta indirectamente a la empresa. Sin embargo, el comercio exterior obtiene un punto positivo ya que, durante 2016, aumentaron las exportaciones mientras las importaciones se redujeron lo que llevo a reducir el déficit exterior en un 26,6%.

ECONÓMICO: Después de la crisis que asoló el país, España presenta una de las deudas públicas más altas del mundo, además, está previsto que aumente debido a que el gobierno no se ve capaz de pagar las pensiones, lo que puede desembocar a largo plazo en una nueva crisis económica que afecta de forma drástica a Grinfa al encontrarse en un sector cíclico. En cuanto al paro, actualmente se encuentra entorno al 18% y reduciéndose, aunque la tasa entre los más jóvenes sigue siendo muy elevada (sobre el 41-42%), por lo que los ingresos medios dentro de las familias no son muy elevados. Estas familias que, muchas veces son visitantes de ferias y congresos, no acudirían a este tipo de eventos con el fin de priorizar los gastos. Por otra parte, la tendencia del PIB es creciente para los próximos años, el FMI estima que España crecerá un 2,3% este 2017 y un 2,1% en 2018. En cuanto a los tipos de intereses, los expertos predicen que se mantendrán en mínimos, algo que resulta indiferente por ahora para Grinfa puesto que se autofinancia. PIB y tipos de interés ayudan a España a

no caer de nuevo en una crisis que, como ya se ha mencionado, afecta gravemente a la empresa.

SOCIAL: en España se presenta un problema social muy grande: su demografía. Mientras que aquellos nacidos en el baby boom empiezan a envejecer, la tasa de nacimientos se reduce drásticamente, lo que da lugar a un crecimiento natural de la población negativo. Este tema está directamente relacionado con la economía del país ya que, en un futuro las contribuciones de los trabajadores a la seguridad social no serán suficientes para pagar las pensiones, lo que obligará al Estado a seguir endeudándose. Sin embargo, muchos extranjeros optan por venir a vivir a España que consigue el séptimo puesto como mejor destino europeo para expatriarse según la Encuesta de Expatriados realizada por HSBC. Muchos de estos expatriados son extranjeros que vienen de países del norte una vez jubilados. Se trata de personas con un buen nivel de renta que gastan en ocio, lo que ayuda al sector de Grinfa. Así abriendo las fronteras, aumentará el número de visitantes internacionales a las ferias y congresos que, de media, gastan más que los visitantes nacionales. Además, cabe destacar también la mejora en actividades culturales. En el Informe de Hábitos y Prácticas Culturales elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, vemos como la visita a museos y galerías de arte ha aumentado más de dos puntos desde 2007. Muchos de estos eventos sobre arte se celebran en Recintos FERIALES como la Feria ARCO o los mismos museos organizan jornadas y congresos para los que necesitan stands.

TECNOLOGÍA: Aunque la inversión en I+D se ve castigada en España por reducciones desde el año 2008, según el Informe de Inversión en I+D+I realizado por EAE Business School el país ha sabido captar las nuevas tecnologías haciendo crecer en un 7% el sector de las TIC y recibiendo al comercio electrónico con los brazos abiertos (29,2% en 2015). Además, el gobierno se ha comprometido a que todos los hogares tengan acceso a internet en 2020. Recordamos que Grinfa tiene como objetivo a corto plazo, aumentar su apuesta por el marketing digital por lo que cualquier mejora dentro de este sector ayudaría a la empresa en la consecución de su objetivo.

MEDIO AMBIENTE: El país está suspenso en materia medioambiental. Es cierto que el peso de las energías renovables está ganando importancia, sobre todo las centrales hidroeléctricas y eólicas, pero el consumo de hidrocarburos sigue siendo excesivo y encima se incentiva con beneficios fiscales. Este tipo de medidas frena a la empresa en su idea de apoyarse en las energías renovables, especialmente en los paneles solares, ya que el ahorro de energía no sería lo suficientemente significativo si al final se instaura el llamado "Impuesto al Sol".

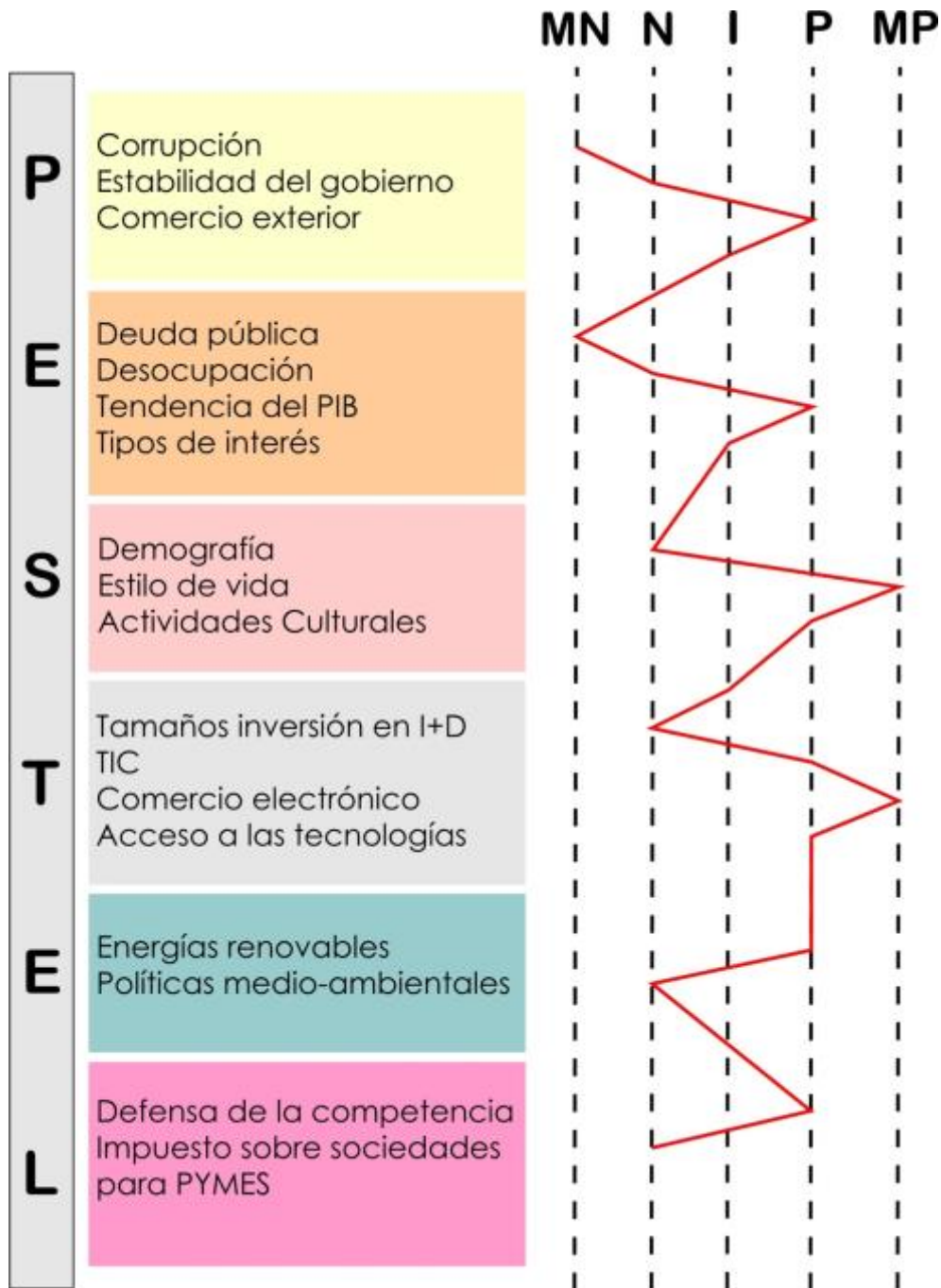
LEGAL: En este ámbito, España se ve desfavorecida. Aunque persiga y actúe contra la competencia desleal, el impuesto de sociedades para pymes se encuentra en el tramo de los más elevados en Europa (25% sobre la media europea de 22,5%).

En resumen, España es un país donde la empresa tiene grandes oportunidades debido a las mejoras económicas que se perciben y a su estilo de vida mediterráneo que atrae a muchos extranjeros con un poder adquisitivo elevado y que están dispuestos a gastar en ocio y cultura, además de las mejoras en las TIC que permiten a la empresa llegar a más clientes a través de internet, pero que a la vez se ve fuertemente amenazada por la posible caída en una nueva crisis económica que afecta de una manera muy directa al sector en el que se encuentra Grinfa.



Una vez definidas cada una de las dimensiones que afectan a la empresa, el perfil estratégico del entorno queda representado de la siguiente manera:

Figura 2: perfil estratégico del entorno general



Fuente: Elaboración propia

### 1.2.2. Entorno competitivo

Una primera aproximación para conocer el sector en el que actúa Grinfa es conocer su código CNAE. Debido a que la empresa se encuentra integrada verticalmente podemos catalogarla bajo tres códigos diferentes: 1623 (Fabricación de otras estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería), 4329 (Otras instalaciones en obras de construcción) y 4332 (Instalación de carpintería). Sin embargo, el verdadero sector en el que participa la empresa se denomina sector ferial, congresual y de eventos. No es un sector recogido en ningún CNAE, pero combinando los tres anteriores podemos encontrar la mayoría de empresas que participan en él. Se trata de un sector industrial existente hace décadas pero que apenas se conoce.

Figura 3: modelo de Abell en comunicación comercial



Fuente: Elaboración propia

Para encontrar el sitio de Grinfa utilizaremos el modelo de Abell aplicado a la comunicación comercial. Pasaremos a explicar cada una de sus dimensiones de forma individual:

Tecnologías: existen infinidad de instrumentos que satisfacen todas funciones relacionadas con la comunicación comercial, pero las cinco más destacables son:

1. Stands: industria a la que pertenece Grinfa. Es un espacio dentro de una feria o congreso que representa a la empresa en concreto y donde se desarrollan actividades relacionadas con la firma de contratos o muestras sobre el

producto que comercializa dicha empresa. Es necesario diferenciar los tipos de stands:

Stand portátil: se trata de estructuras generalmente de cartón cuyo tamaño suele corresponder a el de un escritorio y viene acompañada de un soporte gráfico con el logo de la empresa.

Stand modular: son estructuras de tamaño reducido y cuadradas compuestas de aluminio y madera o materiales plastificados. Carecen de algún tipo de diseño.

Stand Custom: se trata de estructuras de tamaño medio-grande fabricadas generalmente en madera o materiales flexibles y acabados en hierro que llevan un diseño individualizado a gusto del cliente. Este tipo de stand ayuda a dar un valor diferencial a la empresa-cliente, puesto que se trata de un proyecto individualizado donde el cliente elige los aspectos a destacar.

Stand temático: a simple vista resulta muy similar al stand custom debido a que se trata de un proyecto individual por cliente. Sin embargo, sus costes son mayores debido a que pasa a representar no solo la imagen de la empresa si no un escenario concreto, es decir, si una empresa quiere promocionar vinos podría recrear una bodega con el stand.

2. Internet: resulta un concepto muy amplio: Web carrito, redes sociales, banners, blogs... existen infinidad de posibilidades para poder promocionarse y realizar actividades dentro de la comunicación comercial. A través de internet se puede cumplir las funciones de relaciones públicas, publicidad, fuerza de ventas directa y marketing directo.
3. Televisión: es uno de los medios más utilizados por las empresas para publicitarse. Además, a través de las noticias y programas se puede dar información positiva de las empresas que repercute en sus relaciones públicas.
4. Vallas publicitarias: soportes colocados en la vía pública que permiten a los transeúntes conocer a la empresa que se promociona, así como sus ofertas. Siguen siendo una de las fuerzas más poderosas de publicidad.
5. Teléfono: el teléfono no es un medio masivo, no permite llegar a gran cantidad de gente en un tiempo reducido. Sin embargo, la relación interpersonal que

conlleva que dos personas hablen por teléfono las hace idónea para realizar tareas de marketing directo, así como un trato más cercano y personalizado al cliente. Incluso, hoy en día, se cierran contratos vía telefónica.

Funciones: son los tipos de comunicación comercial:

1. Promoción de ventas: conjunto de incentivos para estimular las ventas pensado para un plazo determinado.
2. Relaciones públicas: actividades cuyo fin es la propagación de información positiva sobre la empresa.
3. Fuerza de ventas directa: aquellas personas relacionadas con la venta directa del producto.
4. Publicidad: difusión de información sobre un producto o empresa de forma masiva.
5. Marketing directo: permite a las empresas interactuar directamente con los clientes por diferentes medios.

Cientes: se trata de la dimensión más sencilla pues los clientes se dividen por áreas geográficas:

1. Nacional
2. Continental
3. Mundial

Dicha división se debe a que, gracias a la apertura de fronteras y las distancias cortas dentro del continente, el transporte por carretera es sencillo para nuestra empresa y sus competidoras, por ello, la mayoría de empresas se dirigen a un público a nivel europeo. Dar el salto mundial supondría unos costes y unos riesgos muy elevados que no todas las empresas están dispuestas a soportar.

Dentro de todo este contexto Grinfa se dedica al diseño, construcción y montaje de stand custom y temáticos destinados a cubrir las funciones de marketing directo, fuerza de ventas directa y publicidad para un grupo de clientes nacionales y continentales.

Una vez delimitada la industria, pasaremos al análisis de su estructura:

*a. Intensidad de la competencia actual:*

Se trata de una industria poco concentrada (gran cantidad de competidores y una cuota de mercado repartida entre todos ellos) y madura cuyo ritmo de crecimiento ha sido intenso hasta ahora. El marketing ferial perdió importancia debido a que es un tipo de marketing caro que en la crisis se vio muy afectado. Sin embargo, IFEMA, el recinto ferial de referencia en Madrid, aumentó su volumen de negocio en un 8,5% el último año y se espera que siga en aumento para los próximos, lo que da a entender que vendrá una recuperación en el medio plazo.

No existen barreras de movilidad dentro de la fabricación de stands que dificulten en exceso la movilidad de las empresas entre diferentes segmentos, ya que, la materia prima y el modus operandi, es igual para todos. La barrera más complicada se presentaría para aquellas empresas dedicadas a stands modulares que quisieran pasarse a stand custom o temático puesto que necesitarían realizar una importante inversión. Por lo que la intensidad de la competencia aumenta. También, la ausencia de barreras de movilidad geográficas, está permitiendo a empresas del sector empezar a operar en otros países y que empresas internacionales vengan a competir al mercado español. Esto está dando lugar a la entrada de competidores potenciales que se analizarán más adelante.

Sin embargo, se observan importantes barreras de salida en el sector.

Podríamos destacar la existencia de activos especializados: la maquinaria que se emplea, así como la materia prima son específicos de esta industria (la madera, por ejemplo, tiene un acabado especial).

Por otra parte, es un sector muy estacional. Generalmente, la época de ferias ocupa de octubre a mayo, pero las empresas necesitan soportar sus costes fijos todo el año por lo que se ven obligadas a trabajar a pleno rendimiento durante el periodo mencionado, lo que hace la competencia mucho más agresiva.

Además, deben buscar actividades complementarias durante el parón de ferias.

Finalmente, en este sector no existen costes de cambio de proveedor, puesto que se trata de contratos por proyectos y una vez finalizado no existe ningún tipo de cláusula que obligue al cliente a seguir con la empresa y la competencia es muy agresiva debido a intereses estratégicos, ya que todas las empresas quieren llegar a abarcar el máximo posible de ferias y conseguir así el éxito.

*b. Entrada de competidores potenciales:*

Como ya se ha mencionado, la industria está en auge en España, esto hace que muchas empresas quieran entrar a competir, sobre todo, empresas procedentes del este de Europa que han visto que en el mercado español tienen una oportunidad de negocio y ofrecen precios más competitivos que las empresas ya establecidas. Para ello deben enfrentarse a dos factores:

- Las barreras de entrada son relativas, es decir, son superables. Las barreras más destacables son las referidas a los costes: estas empresas optan por la exportación por lo que el transporte del producto encarece el precio, a diferencia de las empresas establecidas en España que el transporte supone muchos menos kilómetros. Una barrera muy importante es la cultural, el idioma, las costumbres, las modas e incluso la distancia es una gran barrera para estas empresas del este, sin embargo, están desarrollando capacidades que las ayudan a superarlas.
- La reacción de los competidores actuales ha sido una bajada de precios para poder hacer frente a estos competidores potenciales. Cabe destacar que la calidad no resulta la misma, así, que las empresas de stands se han puesto en campaña para mostrar que merece la pena pagar un poco más por su calidad.

*c. Amenaza de productos sustitutos:*

La industria ferial cumple las funciones de marketing directo, fuerza de ventas directa y publicidad de aquellas empresas que participen en la feria, por lo que podríamos considerar cualquier instrumento que cumpla las mismas funciones un producto sustitutivo.

En este caso cabe destacar los canales digitales como las redes sociales que cubren las mismas funciones que nuestra industria. Se trata de herramientas

versátiles que están ganando importancia. Según el estudio Trend Score realizado por Scopen, el retorno de la inversión en redes sociales se sitúa en el 61% frente al 7% de ferias y congresos. Por ello, el 80% de la inversión se realizó en redes sociales el primer trimestre de 2016 frente a un 40% en ferias y congresos. En este punto cabe señalar a favor de los dos instrumentos de marketing que las empresas aumentaron sus presupuestos destinados a ellos respecto a 2015 (redes sociales fue un 60% y ferias y congresos un 30%). Además, en las redes sociales hay un flujo continuo de visitas y exposición ante los consumidores, a diferencia de las ferias que podríamos considerarlo más “stock” debido a que una feria o congreso ocurre tres días al año. Sin embargo, presenta algunas debilidades. Una de ellas es que un buen marketing digital requiere una elevada inversión, por ejemplo, para conseguir la tasa de retorno antes mencionada se requiere de una inversión aproximada de 210.600 dólares (el coste de un stand temático es hasta 4 veces menos). Por otra parte, se trata de un sistema donde no existe contacto físico con el cliente por lo que a la hora de conseguir contratos importantes, cerrados y personalizados resulta complicado (estos son los tipos de ventas que más se realizan en una feria). Ambos tipos podrían ser complementarios hasta el momento en que la empresa decide llevar a cabo los presupuestos de marketing. Las RRSS reportan un beneficio continuado a lo largo del año, pero solo son efectivas sobre un pequeño consumidor, por lo que representan una amenaza moderada para la industria.

d. *Poder negociador de los clientes:*

Los clientes finales están muy concentrados y tienen un poder de negociación alto, principalmente porque se trata de productos no diferenciados (la mayoría de empresas del sector podría llevar a cabo el diseño que satisfaga las necesidades del cliente) y los costes de cambio, como ya se ha mencionado, son nulos. Así, las prácticas que suelen desarrollar los clientes son:

- En la fase de diseño, tienden a llevar a cabo concursos para escoger empresa, cabe destacar que la parte de diseño suele ser gratuita por lo que

hay un elevado número de participantes para conseguir la construcción del stand.

- Si ya tienen el diseño y únicamente necesitan la construcción buscan los precios más bajos obligando a las empresas a ajustar su margen de beneficio lo máximo posible.

e. *Poder negociador de los proveedores:*

Existen dos tipos de proveedores en la industria: de materias primas y de servicios auxiliares.

Los primeros no representan una amenaza excesiva, la mayoría de empresas compran grandes volúmenes de un producto que apenas es diferenciado y es almacenable (madera) y que no existen altos costes de cambio de proveedor. En cuanto a los proveedores de servicios auxiliares, necesitan especial atención puesto que sí representan una amenaza para la industria. Los servicios más demandados son electricistas, pintores, cerrajeros y servicios de limpieza. Su importancia se debe a que se están muy concentrados. Además, la compra se realiza en pequeños volúmenes al requerirse sus servicios de forma esporádica y su producto es diferenciado debido a su especialización en stands (un pintor de casas, por ejemplo, no podría realizar el trabajo que realiza un pintor de stands pues tiene mucho detalle y los materiales son diferentes). Finalmente, el proveedor no tiene información total, pero sí casi completa del proyecto que lleva a cabo la empresa. También conoce la necesidad que tienen sobre su producto las empresas montadoras de stands.

En conclusión, se trata de un sector atractivo medio-bajo, ya que, por un lado, se trata de un sector que con la mejora económica está volviendo a resurgir, pero con la entrada de nuevos competidores de países extranjeros que no sufren por las barreras de movilidad geográficas, la competencia se intensifica cada vez más. Además, el auge de nuevos canales digitales como las redes sociales están ralentizando el crecimiento del sector puesto que el ROI que ofrecen es mucho mayor. Por otra parte, el poder tanto de los clientes como de los proveedores quitan atractivo a dicha industria. Sin embargo, hay que añadir que este sector es el mejor para satisfacer las necesidades



relacionadas con la función de marketing directo debido al trato cara a cara que permite con el cliente.

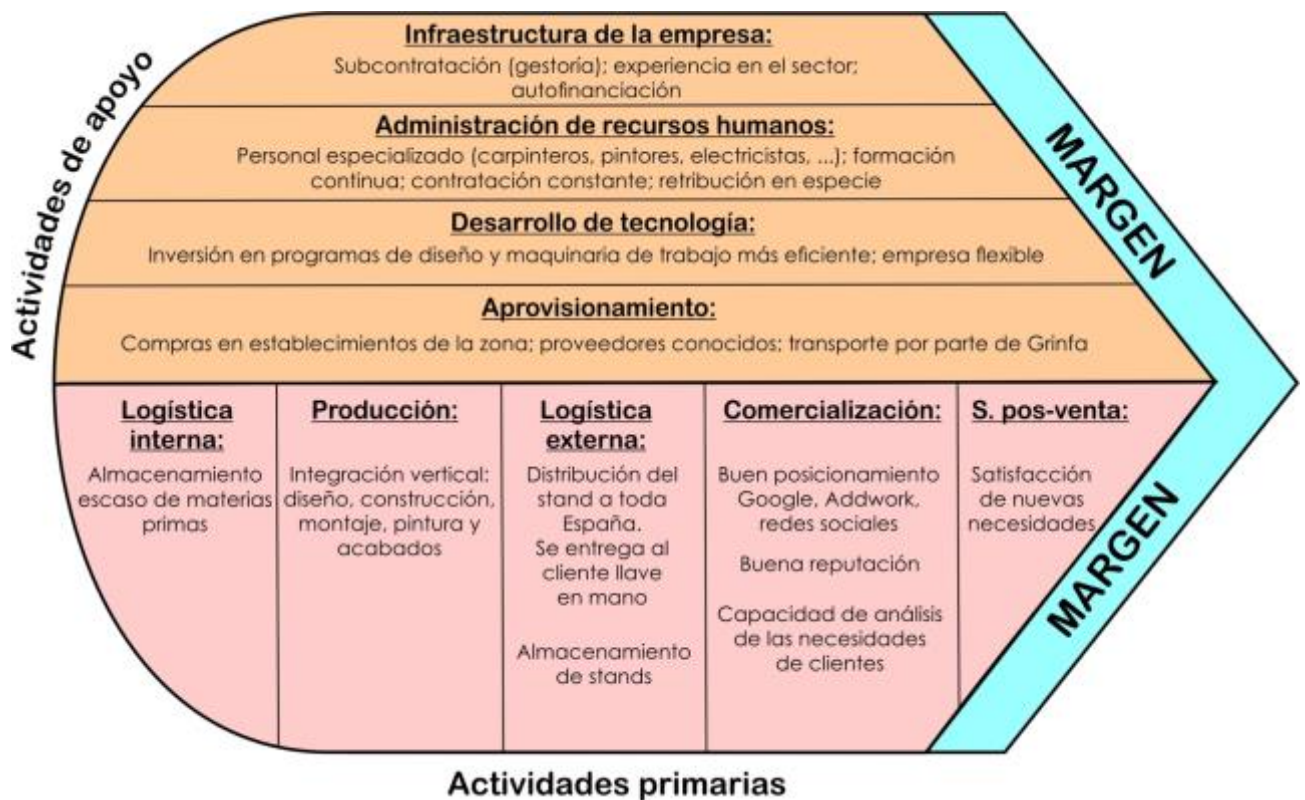
### 1.3. Análisis Interno

Este apartado se lleva acabo con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la empresa.

Para ello es necesario recordar las características fundamentales de la empresa mencionadas en la introducción: sociedad limitada de reducido tamaño y carácter familiar con 15 años de edad cuya actividad principal es el diseño, construcción y montaje de stands en el ámbito nacional.

#### 1.3.1. La cadena de Valor

Figura 4: cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia

Actividades primarias:

1. Logística interna: Grinfa se encarga de la recepción de sus materias primas. Las materias primas en el almacén son escasas debido a la proximidad de los proveedores, falta de espacio para almacenamiento y el alto coste que supondría mantener mucha cantidad de la principal materia prima (madera) en el almacén, ya que, se trata de un elemento muy sensible a los cambios de temperatura tendiendo a pudrirse y la posibilidad de tener una plaga de roedores que se ven atraídos por la madera.
2. Producción: Dentro de la empresa existe una integración vertical muy completa. La empresa se encarga prácticamente de todo el proceso productivo lo que le da un alto valor añadido. Primero diseña el stand a través de programas informáticos. Una vez aprobado el diseño se procede a la fabricación del mismo y finalmente se monta en la feria para entregar al cliente llave en mano.
3. Logística externa: Hasta cierto volumen de carga, Grinfa es la propia encargada de distribuir el stand hasta la feria a nivel nacional (actualmente se encuentra experimentando a nivel continental). Por otra parte, cuando las ferias y congresos concluyen, la empresa recupera la estructura del stand con el fin de almacenarla para el año que viene.
4. Comercialización: El marketing digital se está convirtiendo en el núcleo del negocio de Grinfa. Tienen una buena posición en Google en palabras clave como: stand, ferias, diseño efímero, marketing ferial, ... Además, el compromiso con sus clientes le ha otorgado una buena reputación por lo que el “boca a boca” también tiene gran relevancia, y hay que añadir la capacidad para analizar las necesidades de sus clientes, pues de esta manera puede ofrecer el diseño que más se adapte a ellos con el presupuesto que dispongan. Para ello, se mantiene continuos diálogos con el cliente y se estudia la empresa y a los competidores a fondo para desarrollar un proyecto que la ayude a destacar.

5. Servicio pos-venta: Una vez entregado el proyecto a la empresa, Grinfa se sigue haciendo responsable de cualquier nueva necesidad que le surja al cliente, intentando, así, que su paso por la feria sea lo más gratificante posible.

Actividades de apoyo:

1. Aprovisionamiento: Grinfa es la encargada de ir hasta los proveedores y comprar la materia prima necesaria. Como ya se ha mencionado estos proveedores se encuentran en la zona por lo que el coste de transporte no es muy elevado. Además, se trata de establecimientos donde las compras se llevan realizando desde el inicio de la actividad por lo que la empresa puede obtener algunos descuentos y ventajas por ser proveedores conocidos.
2. Desarrollo de tecnología: Este tipo de actividad no es muy destacable dentro de Grinfa al tratarse de una microempresa. Sin embargo, se invierte en programas nuevos de diseño y maquinaria más eficiente que va saliendo al mercado, además, se trata de una empresa flexible que se adapta a los cambios lo más rápido posible para no verse atrasada respecto a los competidores y perder posiciones.
3. Administración de recursos humanos: Grinfa se encarga de contratar personal especializado en el sector, es decir, carpinteros, pintores o electricistas que tengan experiencia en el sector ferial y, una vez dentro de la empresa, lleva a cabo un proceso de formación continua (este tipo de formación esta externalizada, no se realiza dentro de la empresa). Existen retribuciones en especie dentro de la empresa y adelantos o aumentos dependiendo de la necesidad y eficiencia de los trabajadores.
4. Infraestructura de la empresa: las actividades de contabilidad, finanzas, ... administración en general están externalizadas a través de una gestoría por lo que es una actividad que pasa a un segundo plano. Es destacable la experiencia en el sector de los directivos y propietarios puesto que antes de fundar Grinfa trabajaron por cuenta ajena en el sector durante 10 años.

Una vez descritas las actividades hay que localizar en cuales de ellas encontramos una fuente de ventajas competitivas. Dentro de Grinfa stands podemos destacar la presencia de gran cantidad de elementos para lograr aumentar el valor:

1. Actividades que crean valor individualmente:

- Logística interna: apenas poseen existencias de materias primas en el almacén lo que le permite reducir costes de almacenamiento de stock, ya que la madera (material prima principal del producto) necesita de unas condiciones óptimas para no pudrirse.
- Logística externa: una vez utilizado el producto (el stand), al finalizar la feria, este vuelve al almacén para emplearlo en próximos eventos y abaratar los costes de volver a fabricarlo.
- Aprovisionamiento: el directivo principal se hace cargo de comprar las materias primas en establecimientos cercanos a la empresa y es él mismo el encargado de transportarlo lo que les termina generando ahorro en costes de transporte.

2. Actividades que crean valor a través de su interrelación:

- La empresa invierte en cursos de formación para sus empleados, así como la contratación de especialistas en construcción, pintura, electricidad, ... (Administración de recursos humanos) con el fin de que la empresa pueda hacerse cargo de todo el proceso productivo y no tener que recurrir a la subcontratación que le supondría un coste extra, además de proporcionarle una calidad superior en sus proyectos (Producción).
- El guardar el stand una vez finalizada la feria (Logística externa) le permite ofrecer al cliente un precio más barato para la siguiente exposición, ya que, el producto sigue siendo el mismo y simplemente necesita pequeños retoques y el montaje (Producción). De esta forma la empresa fideliza al cliente para medio-largo plazo (Comercialización).
- Grinfa Stands sigue haciéndose cargo de cualquier contingencia o necesidad que tenga el cliente una vez entregado el producto (Servicio pos-venta) lo

que le deja una buena imagen y ayuda a la comercialización de su producto (Comercialización).

- Debido a que se dedican tanto al diseño como a la fabricación y montaje, las actividades de producción y logística externa están íntimamente relacionadas, haciéndose cargo la empresa directamente de llevar el producto donde sea necesario para el cliente.

Cabe mencionar que existen eslabones verticales entre Grinfa y sus proveedores de servicios auxiliares (pintores, electricistas, ...). La rapidez y profesionalidad de éstos permiten a la empresa conseguir acabados más complejos en menos tiempo minimizando el tiempo de montaje y reducir la carga de trabajo de sus carpinteros, pudiendo empezar a trabajar en un nuevo proyecto.

### 1.3.2. Análisis de recursos y capacidades

#### 1.3.2.1 Identificación de recursos y capacidades.

- Recursos:
  - Tangibles: los recursos físicos de los que dispone Grinfa son: una fábrica con oficina y almacén, cinco máquinas y gran variedad de herramientas para cortar, modelar y pulir madera, plástico y metales, dos plotters, tres ordenadores, ...En cuanto a los financieros Grinfa no realiza ningún tipo de inversión financiera, por lo que el activo del balance está constituido por inmovilizado material, existencias, deudores comerciales y efectivo.
  - Intangibles: entre los no humanos destacan: importantes programas de edición como 3Dstudio, AutoCAD, CorelDraw o Photoshop, su página web, redes sociales, una amplia base de datos de clientes desde 2005 hasta ahora, además, hay que destacar algunos organizativos como la marca, logotipo y la reputación que posee la empresa.

Uno de los recursos más destacable es el capital humano que se caracteriza por ser un personal bien formado, cualificado para su trabajo y que presenta una muy fuerte lealtad y compromiso con la empresa tanto los empleados fijos que llevan en la empresa desde su constitución hace quince

años como los contratos temporales que son siempre los mismos trabajadores (la variación de plantilla se debe a la estacionalidad del sector).

- Capacidades:

-Culturales: son las más destacables dentro de Grinfa. Al tratarse de una pequeña empresa desarrollan mucho los valores de trabajo en equipo, lealtad y responsabilidad debido a que se consideran una “pequeña familia”. Esto se debe gracias a que los propietarios, que son también directivos, actúan como peones cuando hace falta. También, son los encargados de transmitir los valores de equipo y que “todos somos Grinfa”. Todo ello, hace que los trabajadores se sientan ligados y comprometidos con la empresa puesto que el triunfo o fracaso de ésta depende de ellos. Además, destaca su gran capacidad para absorber conocimiento externo y aprender así de las empresas más grandes en el sector observándolas y tejiendo una red de contactos que le nutra de nuevos conocimientos como las nuevas innovaciones que se aplican en las ferias. Cabe recordar que Grinfa es una pequeña empresa cuyo núcleo financiero es la autofinanciación por ello, cuando la imitación requiera de una elevada inversión, opta por la sustituibilidad, es decir, encontrar recursos y capacidades que con menor presupuesto le permitan conseguir casi o el mismo valor que el que consiguen las empresas más grandes.

-Funcionales: se podría destacar en la rapidez y efectividad a la hora de fabricar el producto; dedican aproximadamente menos de un mes a todo el proceso. Se debe gracias a la integración vertical plena que hace que se trate de una producción “en cadena” debido a que es un proceso continuo, cuando se acaba con un paso se empieza con el siguiente. Si todo el proceso no se llevara a cabo en Grinfa existirían parones, traslados del stand o adaptarse a los horarios de proveedores, clientes o empresas subcontratadas que haría perder varios días. Por otro lado, la motivación que tienen los trabajadores es un factor clave (por ejemplo, en época de

ferias en la empresa se trabaja fines de semana algo que no es muy común en otras empresas). Sentirse parte de la empresa les da una responsabilidad extra y una motivación añadida que les ayuda a cumplir con los plazos y trabajar más horas si fuera necesario (obviamente, estas horas extras se ven retribuidas y bien valoradas por toda la empresa).

#### *1.3.2.2 Evaluación de recursos y capacidades.*

Los criterios más destacables para Grinfa son:

- **Escasez:** los valores de trabajo en equipo, lealtad, incluso el sentimiento familiar de la empresa es un bien escaso que no todas las empresas pueden disfrutar de él. Las relaciones entre todas las personas que forman Grinfa es uno de los pilares esenciales de la empresa. La suma de todas estas relaciones (trabajador-trabajador, directivo-trabajador, diseñador-directivo, etc.) es única de la empresa. Juega un papel importante en el organigrama informal.
- **Durabilidad:** Este criterio vuelve a ser únicamente aplicable solo a los recursos intangibles humanos y a las capacidades. Debido a que los recursos tangibles se ven afectados fuertemente por la depreciación y los intangibles no humanos a los grandes cambios tecnológicos que hoy nos enfrentamos lo que los deja obsoletos en un año. Cabe volver a destacar las relaciones y el capital humano que con el paso del tiempo se ve fortalecido y el sentimiento de “pequeña familia” cada vez es mayor. Las relaciones cada vez son más profundas y el sentimiento de pertenencia y responsabilidad con la empresa crece.
- **Transferibilidad:** Como se ha mencionado más arriba una de las capacidades más destacables de Grinfa es el trabajo en equipo, algo que resulta imposible de transferir. Bien es cierto que los empleados pueden marcharse, llevándose el know-how a otra empresa, pero aquí vuelve a destacar la lealtad, puesto que, hay trabajadores que llevan más de trece años en la empresa, cabe pensar que es muy difícil que ocurra esa marcha a la competencia. En cuanto a los recursos, encuentran una debilidad en este apartado pues la empresa no posee ningún tipo de patente o ha desarrollado algún programa o máquina única que

le beneficie, es decir, es posible encontrar todos los recursos de la empresa en un mercado de fácil acceso.

- **Sustituibilidad:** representa una fuerte amenaza para Grinfa, y es que, los competidores no tendrán dificultad para cruzar esta barrera. Como ya se ha visto con anterioridad, Grinfa posee una gran cantidad de recursos que están al alcance de cualquier empresa a través de un mercado. Además de poder comprar las empresas pueden conseguir los mismos resultados que nuestra compañía sin tener alguno de sus recursos como los programas de edición (se pueden utilizar otros).
- **Imitabilidad:** si es cierto, que vuelve a destacar el trabajo en equipo como una capacidad difícil de imitar debido a, por un lado, la complejidad de las relaciones entre personas y, en segundo lugar, a que no se trata de una única relación sino una suma de muchas de ellas que forman una compleja red.
- **Apropiabilidad:** Este es un factor muy positivo para Grinfa puesto que, al componerse principalmente de recursos tangibles, la propiedad es suya y así todas las rentas que se consigan a partir de estos. Sin embargo, entra un poco en discordia en la parte del diseño, ya que, aunque se diseñe bajo el nombre de la compañía, el diseñador puede reclamar parte de la renta de este.

#### *1.3.2.3 Gestión de recursos y capacidades.*

Una vez identificados y evaluados los recursos y capacidades, la empresa puede gestionarlos de dos formas:

- **Mejora de la dotación.** Del análisis se deduce que:
  - El mayor potencial de la empresa viene de sus recursos humanos y de la capacidad para motivarlos y crear conciencia de grupo.
  - Las carencias de la empresa, que hacen que se coloque en una posición de desventaja ante sus competidores, son sus recursos tangibles que apenas tienen relevancia para obtener una ventaja competitiva y la aversión de los propietarios al crecimiento a través de deuda lo que hace difícil el crecimiento de la empresa que lleva a la dificultad de abastecer a toda la demanda.



Con todo esto la empresa debería mejorar sus recursos relacionados con el proceso productivo que, aunque se invierta en maquinaria más eficiente, sería necesario invertir también en mayor innovación en este aspecto. Además de un cambio de mentalidad por parte de los propietarios aceptando un poco más el riesgo para conseguir crecer y abastecer toda la demanda (es una necesidad primordial si quieren llevar a cabo una expansión internacional)

Desde el punto de vista de que se trata de una empresa pequeña, la opción más adecuada sería la adquisición externa de inmovilizado, ya que, no existe ningún departamento de I+D en la empresa o alguien entendido en la materia y llevarlo a cabo. La adquisición de otra empresa o la inversión interna necesitaría de un desembolso grande que, una empresa como Grinfa no sería capaz de soportar. Además, como ya se ha mencionado, tiene la capacidad de aprender del exterior por lo que podría aplicar *benchmarking*.

- Explotación de la dotación: El marketing digital, su alta integración vertical y el capital humano son los fuertes de la empresa. Las capacidades que generan no tienen límites definidos y esto ayuda a que la empresa los explote de dos formas:
  - Estrategia competitiva: La empresa conoce que dichos recursos y capacidades son el pilar del negocio y por eso los explota al máximo en la actividad principal intentando siempre encontrar mejoras como integrarse verticalmente aún más o aumentar las horas que los directivos dedican al marketing digital (no existe departamento de marketing, son ellos mismos los encargados de llevarlo a cabo).
  - Estrategia corporativa: entre los objetivos de la empresa se encuentran diversificarse a nuevos sectores (diseño de interiores especializado en comercio) e internacionalizarse a nivel continental. En este sentido, consideran que sus puntos fuertes pueden ayudarles a lograrlo (la página web se encuentra en varios idiomas para poder contactar con los clientes internacionales). Aunque será necesario que la empresa aumente sus recursos para realizar estos proyectos.

## 1.4. Análisis DAFO

Para resumir, en la siguiente matriz DAFO podemos ver las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para Grinfa:

Figura 5: matriz DAFO de Grinfa

<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p>Importancia del sector para el marketing directo de la empresa</p> <p>Sector cíclico que absorbe las mejoras económicas</p>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <p>Aparición de nuevos competidores con precios bajos</p> <p>Poder de los clientes y proveedores de servicios auxiliares</p> <p>Muy difícil salir de la industria</p>
<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <p>Fuerte compromiso de los trabajadores con la empresa</p> <p>Integración vertical del proceso productivo</p> <p>Importante marketing digital</p>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <p>Dificultades para abastecer a toda la demanda</p> <p>Recursos disponibles en mercados para otras empresas</p>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Estrategias y ventajas competitivas

Para explicar la estrategia y ventajas competitivas de Grinfa recurriremos al “reloj estratégico” de Porter.

Nuestra empresa sigue una estrategia híbrida más cercana a bajo precio que a diferenciación (número 3).

Como ya se ha mencionado, el sector se encuentra muy amenazado por la entrada de nuevos competidores que atacan a precios muy bajos, por lo que resulta necesario para la empresa adaptarse para poder competir.

Grinfa no ofrece los precios más bajos de la industria (número 1 y 2), ya que, añade calidad a sus productos (constructores especializados, materia prima de alta calidad...)

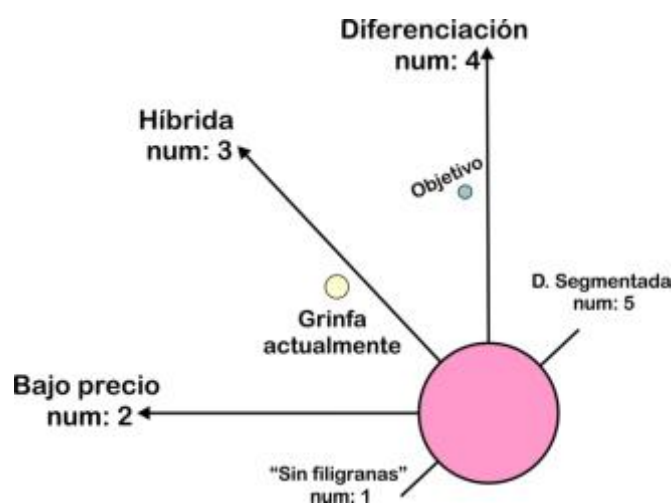
Cabe destacar que la empresa desarrolla stand custom y temáticos, es decir, stands hechos a medida para el cliente por lo que ofrecen un producto único y diferenciado para cada cliente. No obstante, esto no le otorga la condición de diferenciación total (número 4 y 5) puesto que, recicla partes de stands desarrollados con anterioridad para abaratar costes y ganar tiempo en la fase de construcción. Además, como ya se ha mencionado resulta difícil diferenciarse en este sector ya que la gran mayoría de competidores podría construir el diseño demandado por el cliente.

En cuanto a las fuentes de la ventaja competitiva de Grinfa, las más destacadas son:

- El efecto experiencia: todos los empleados fijos, así como los directivos, llevan trabajando en empresas del sector de Grinfa desde hace 20 años y en la empresa desde que se fundó hace 15. Todo este tiempo les ha permitido aprender y mecanizar el proceso de producción de un stand lo que evita errores, reduce tiempo de montaje y realizar el trabajo de la forma más precisa.
- Una localización favorable (El Viso de San Juan, Toledo): los bajos precios de alquiler permiten disminuir los costes fijos de la empresa y con ello el precio de los proyectos.
- Características del producto y la empresa: como ya se ha mencionado, Grinfa produce stands de calidad, además de ofrecer un servicio pos-venta muy atractivo haciéndose cargo de todos los problemas que ocurran durante la feria. También juega un papel importante su relación con los clientes con los que tiene un trato cercano e individualizado y su buena reputación.

Es necesario añadir que Grinfa está invirtiendo en hacer su producto más diferenciado dándole valor añadido al diseño a través de la entrega de prototipos de stand en miniatura desarrollados con una impresora 3D, así como ganar cuota de mercado a través del marketing digital, y así poder acercarse a la estrategia de diferenciación.

Figura 6: posición de Grinfa según reloj estratégico de Porter



Fuente: Elaboración propia

### 3. Direcciones y métodos de desarrollo

Grinfa se encuentra en una fase de desarrollo. Actualmente las direcciones y métodos que sigue la empresa para desarrollarse son:

#### 3.1 Expansión

- Penetración de mercado: Grinfa pretende aumentar su volumen de ventas captando nuevos clientes directos. Para ello, lleva a cabo una estrategia de marketing digital agresiva y eliminando las agencias de publicidad como intermediarios.
- Desarrollo de mercados: La empresa está llegando a nuevas áreas geográficas como Alemania, Francia o Italia. Aunque todavía encuentra problemas para salir de Europa debido al coste de logística y el alto riesgo que conlleva. Esta estrategia se desarrollará en otro apartado. También se está expandiendo hacia nuevos segmentos, concretamente, a stands ubicados en centros comerciales.

Ambas estrategias se están llevando a cabo con lentitud ya que Grinfa ha optado por el desarrollo interno. Recordamos que se trata de una empresa que intenta autofinanciarse, ya que sus propietarios son adversos al riesgo, por lo que las partidas que se destinan a financiar estos proyectos son los beneficios excedentarios del

ejercicio cuando los hay. Puesto que no se reparten dividendos y el socio único, que es directivo también, tiene su propio sueldo, los beneficios quedan en la empresa para su posterior uso. En el ejercicio 2015 el resultado del ejercicio de la empresa que fue de 13.827,39 euros se destinó en parte a minorar la partida de resultados negativos de ejercicios anteriores y otra parte a aumentar la inversión sobre todo en marketing digital.

### **3.2 Diversificación**

La diversificación que está empezando a seguir Grinfa es relacionada encadenada. Se trata del diseño y construcción de interiores de comercios. Esto se debe principalmente a las sinergias que se generan de la empresa gracias a la posibilidad de compartir recursos y capacidades. Tanto los stands como los interiores de comercios están muy relacionados. Los programas de diseño, la madera y todas las herramientas empleadas son tan válidas para uno como para otro. Esto mismo es aplicable a gran parte de las capacidades. La diferencia más notoria se encontraría en las características del producto puesto que la construcción de un local comercial es menos complicada en cuanto a su estructura pero más compleja en los materiales a emplear, la zona legal, donde se necesitan permisos especiales para construir en centros comerciales, en el tipo de cliente, el cuál necesita un emplazamiento para vender (va más allá del marketing), y en la temporalidad del producto, ya que, la vida de un stand suele ser de una semana como máximo, mientras que una tienda suele ser más a largo plazo.

La diversificación también se lleva a cabo a través de la autofinanciación (desarrollo interno). Como ya se ha mencionado a nivel de los recursos un stand no difiere mucho de un comercio por lo que no es necesario realizar cuantiosas inversiones en nuevas materias primas, maquinaria, recursos humanos o programas de diseño. El marketing es quien está jugando un papel fundamental en este proyecto pues los directivos han tenido que dar una nueva imagen a Grinfa (ayudándose de las redes sociales y de la página web) para llegar a estos nuevos clientes sin olvidarse de la actividad principal.

Cabe destacar que, en aquellas épocas de baja actividad en las ferias donde la empresa tiene que buscar actividades complementarias, Grinfa ha llevado a cabo algunos

proyectos de tiendas con muy buenos resultados. Es ésta la razón principal por la que ha decidido diversificarse, pues ya ha tenido un primer contacto satisfactorio con este sector. Sin embargo, la empresa no se encuentra satisfecha con los requerimientos legales para montar en un centro comercial, ya que, las normas y permisos son muy estrictos, entorpeciendo muchas veces la actividad principal de Grinfa (los centros comerciales obligan a construir por la noche, mientras el montaje de ferias es por el día, no es compatible hacer los dos a la vez).

Figura 7: matriz de Ansoff para Grinfa

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Captación de nuevos clientes	
	Nuevos	Centros comerciales Nuevas áreas geográficas	Diseño y montaje de tiendas

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Internacionalización

Grinfa pretende expandirse hacia el continente europeo en los próximos años. Las razones que han llevado a la empresa a tomar esta decisión han sido:

- Razones internas: Grinfa busca la explotación de sus recursos y capacidades excedentarios como ya se ha mencionado en el apartado sobre la gestión de sus recursos y capacidades. Otra de las razones es la disminución del riesgo global, puesto que mientras que en España es posible que el sector haya perdido peso, en otros países como Alemania o Francia sigue siendo muy importante, así, una caída de la actividad nacional se compensa con la internacional (dicha selección de países se explicará más adelante)
- Razones externas: una singularidad que está obligando a Grinfa a internacionalizarse reside es que muchos extranjeros cuando participan en

ferias españolas buscan empresas nacionales para construir sus stands, si los clientes quedan satisfechos, suelen ofrecer a estas empresas constructoras, como Grinfa, realizar sus stands en las ferias que se celebraran en sus países de origen. Otras veces son las empresas españolas cuando salen al extranjero las que optan por llevarse el stand desde España. De este modo, el resto de expositores pueden quedar interesados en la empresa constructora del stand y contactará con dicha empresa para siguientes ferias. Por lo que de este modo Grinfa se internacionaliza debido a la demanda externa, por seguir al cliente, por la presión competitiva y por la globalización de la industria.

Llegados a este punto es necesario conocer cuáles son los factores que, según Solberg (1991), influyen en la globalización de la industria:

Estructura de la oferta: existe un gran número de competidores en todos los países por lo que no se trata de una industria especializada. Además, el tamaño de dichas empresas puede ser pequeño, medio o grande, pero ninguna tiene un tanto por ciento significativo de la cuota de mercado. En este sentido estaríamos hablando de una estructura de la oferta nacional.

Accesibilidad al mercado. Se trata de un mercado fácil:

- Las barreras de entrada a un país son casi nulas, no se trata de una industria que necesite una regulación muy específica dependiendo del país.  
Generalmente las regulaciones dependen del recinto ferial en el que se celebre la feria y suelen estar relacionadas con alturas del stand, número de paredes o separación con el pasillo de la feria, nada que resulte una traba para las empresas que pueden moldear el stand hasta adaptarse a cada regulación.
- Existe similitudes en la demanda de los países. Todos los clientes requieren de un stand que represente la imagen de la empresa de la forma que atraiga al mayor número de clientes posibles.

Combinando ambos factores obtenemos que se trata de una industria potencialmente global puesto que, la estructura de la oferta tiene un carácter más local pero el fácil acceso a los mercados ayuda a la globalización.

Sin embargo, si siguiéramos a Porter (1998) estaríamos hablando de una industria global ya que, las empresas de esta industria tienen una visión conjunta de su negocio independientemente de donde compitan a nivel geográfico. Recordamos que gran parte de estas empresas tienen clientes continentales debido a la facilidad del transporte por carretera y a que se ven obligados a seguir al cliente.

Es por eso que Grinfa ha decidido seguir una estrategia global pues no tiene interés en la adaptación local y sí en reducir costes. El producto que ofrece Grinfa es estandarizado, aunque recordamos que se trata de proyectos a medida para cliente, la empresa no hace esfuerzos por conocer los gustos de aquellos países en los que pretende competir.

En cuanto a la estrategia elegida por la empresa es la exportación directa que, para una empresa pequeña como es la nuestra, le permite tener el primer contacto con el mercado internacional de una forma sencilla, rápida y sin mucho riesgo pues si la estrategia no tiene los resultados esperados no supondría un coste elevado abandonarla y dedicarse únicamente a la industria nacional.

Finalmente, respecto a los países seleccionados para internacionalizarse, Grinfa pretende competir a nivel continental, es decir, en los países de la Unión Europea. Sin embargo, existen algunos países más favorables que otros como es el caso de Alemania, Francia, Italia y Portugal. Esto es debido a diversas razones.

La más importante es la proximidad. Un stand constituye una estructura de madera muy voluminosa lo que hace que su transporte sea caro y complicado por otra vía que no sea por carretera (recordamos que la empresa sigue una estrategia de exportación). Por ello, a mayor distancia, mayor coste y mayor riesgo. Los países citados son vecinos cercanos de España por lo que su transporte es relativamente sencillo.

En segundo lugar, es necesario analizar cada país por separado, pues cada uno ofrece oportunidades diferentes a Grinfa:

- Alemania: es el país más importante en cuanto a ferias internacionales. Dos tercios de las ferias más importantes se celebran en sus diferentes recintos



- feriales. Además, tres de los cinco recintos más grandes del mundo se encuentran aquí. Las ferias es uno de los motores económicos del país.
- Francia: un fuerte aumento de la demanda ferial hizo que ciudades como Niza, Estrasburgo y Toulouse empezaran a llevar a cabo la construcción de recintos feriales en su territorio. Este proyecto fue apoyado por el sector hotelero que se ve beneficiado por el aumento de ferias y congresos que trae turistas de todo el mundo. Así en 2013, en plena crisis, el sector ferial movió en Francia 4.000 millones de euros y multiplicó por tres el número de ferias celebradas en Alemania.
  - Italia: los recintos feriales italianos han visto una oportunidad de crecimiento y negocio en la internacionalización. Queriendo seguir el modelo alemán, los diferentes grupos empresariales encargados de las ferias han empezado a fusionarse entre ellos y buscar capital extranjero como es el caso de Gruppo Fira Milano que ha conseguido que el 75% de su capital esté en manos de Cape Gourmet Food Festival PTY Ltd (empresa sudafricana). Italia también cuenta con los recintos feriales más grandes de Europa por debajo de Alemania.
  - Portugal: su atractivo es la cercanía. Se trata de un país con el que España comparte fronteras y el transporte de material al país vecino no es demasiado caro. Además, se celebran muchos congresos hispano-portugueses por lo que la empresa se ve arrastrada a seguir al cliente cuando se celebran en Portugal.

## 5. Conclusiones

Grinfa es una microempresa dedicada al montaje y construcción de stands cuyos objetivos principales a medio y corto plazo son conseguir una cuota de mercado constante y eliminar los intermediarios.

A nivel general nuestra empresa compite en España donde las mejoras económicas empiezan a percibirse y resultan muy beneficiosas para la empresa pues el sector en el que opera es cíclico (es decir, se mueve en el mismo sentido que la economía). En cuanto al entorno específico, la industria en la que actúa Grinfa es la industria ferial, congresual y de eventos. Se trata de un sector muy castigado por la crisis donde los

competidores actuales se ven amenazados por la entrada de nuevos competidores y productos sustitutivos que reportan un mayor ROI a menor coste que los stands, como es el caso de las redes sociales. Sin embargo, la función de marketing directo se ve mejor cubierta a través de ferias y eventos puesto que permiten a las empresas tener un cara a cara con sus clientes reales y potenciales. Es por ello que nos encontramos ante una industria de atractivo medio-bajo.

Realizando un análisis interno de Grinfa descubrimos que la empresa tiene una deficiencia en recursos materiales, pero sus recursos intangibles, como el capital humano, contrarrestan dicha carencia y dan lugar a capacidades que le permiten a la empresa obtener un valor añadido, destacando en actividades como producción y servicio post-venta.

Por otra parte, Grinfa lleva acabo una estrategia híbrida donde destacan más sus bajos costes que su diferenciación. No obstante, la empresa se plantea cambiar esto para acercarse más a una estrategia de diferenciación. Algo que resulta bastante difícil debido al tipo de actividad que realiza la empresa. Así es, que hoy en día la empresa no lo considera uno de sus objetivos a perseguir, pero no descarta plantearlo para un futuro.

En cuanto a las direcciones y métodos de desarrollo, Grinfa se ha propuesto, por un lado, llegar a nuevas áreas geográficas con el fin de conseguir la cuota de mercado que tiene como objetivo (cuatro proyectos al mes) y, por otro, entrar en nuevos mercados a través de la diversificación de su actividad para cubrir las carencias de trabajo en los meses que no se celebran ferias. La empresa pretende financiarlo con recursos propios, algo que parece complicado debido a que no presenta un resultado del ejercicio muy elevado y parte de éste debe ser destinado a cubrir resultados negativos de años anteriores.

Destacando la estrategia de internacionalización que quiere realizar la empresa hay que mencionar que los destinos elegidos parecen idóneos y acorde con los objetivos de la empresa. La cercanía de los destinos no obliga a una inversión elevada y la importancia del sector ferial en dichos países parece mostrar que Grinfa podría tener éxito en esta estrategia.

En conclusión, Grinfa es una empresa que carece de recursos materiales para llevar a cabo sus objetivos y estrategias futuras. Se debe principalmente a la autofinanciación, pues para realizar sus planes de forma eficaz necesita de una cuantiosa inversión y sus políticas de aversión al riesgo le imposibilita realizarlas. Pero hay que destacar sus recursos intangibles y capacidades como su experiencia, antigüedad, buena reputación o capital humano que le dan a la empresa una base sólida para aguantar en el sector a pesar de las adversidades.

## BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

*Nota: la información acerca de Grinfa presente en este trabajo procede de entrevistas a sus fundadores, así como consultas a la gestoría de la empresa.*

*Cifras del comercio exterior en España 2017.* Available:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/cifras-comercio-exterior>.

*La Cadena de Valor de Michael Porter - Web y Empresas.* Available:

<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> [2017, 3/26/2017].

*El comercio electrónico crece en España a su mayor ritmo en casi seis años / Economía / EL PAÍS.* Available:

[http://economia.elpais.com/economia/2016/04/01/actualidad/1459500053\\_449714.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/04/01/actualidad/1459500053_449714.html) [2017, 3/26/2017].

*Continúa la recuperación del sector de las Tecnologías de la Información (TI) al registrarse un segundo año con resultados positivos / Ametic.* Available:

<http://ametic.es/es/noticias/continua-la-recuperacion-del-sector-de-las-tecnologias-de-la-informacion-ti-al-registrarse> [2017, 3/26/2017].

*Deuda Pública de España 2016 | datosmacro.com.* Available:

<http://www.datosmacro.com/deuda/espana> [2017, 3/26/2017].

*Emplazamiento ferial Alemania.* Available: <http://www.germany.travel/es/viajes-de-negocio/ferias/ferias/messen.html> [2017, 5/9/2017].

*Ferias en Alemania. Una plaza global.* Available:

<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2015601931.html> [2017, 5/9/2017].

*Mundo Ferial - Barcelona, Madrid y España, siguen en línea ascendente.* Available:

<http://mundoferial.com/index.php/1198-barcelona-madrid-y-espana-siguen-en-linea-ascendente> [2017, 3/26/2017].

*Mundo Ferial - Sobre lo acontecido en el Iº Coloquio Profesional sobre Ferias.*

Available: <http://mundoferial.com/index.php/articulos/editorial/1383-sobre-lo-acontecido-en-el-i-coloquio-profesional-sobre-ferias> [2017, 3/26/2017].

*Tipos de stand y sus funciones - V Grupo Diseño.* Available:

<http://vgrupodiseno.com/tipos-stands-y-funciones/> [2017, 3/26/2017].

Alonso, R. 2016, *Previsión tipos de interés en la Eurozona para 2017 y 2018.*

Available: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/31/prevision-tipos-interes-europa>.

- Erice Oronoz, M. 2017, *El FMI mejora las previsiones de crecimiento de España para 2017 y 2018*. Available: [http://www.abc.es/economia/abci-mejora-previsiones-crecimiento-espana-para-2017-y-2018-201701161500\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-mejora-previsiones-crecimiento-espana-para-2017-y-2018-201701161500_noticia.html) [2017, 3/26/2017].
- Esteban, P. 2017, *Corrupción: España toca fondo en percepción de la corrupción y ya registra su peor posición. Noticias de España*. Available: [http://www.elconfidencial.com/espana/2017-01-25/espana-corrupcion-transparencia-internacional\\_1321461/](http://www.elconfidencial.com/espana/2017-01-25/espana-corrupcion-transparencia-internacional_1321461/) [2017, 3/26/2017].
- Filled, D., *Sistema feria: ¿sector en crisis u oportunidad de crecimiento? - Blog - Hostess & Promoter*. Available: <http://blog.hostess-promoter.com/es/feria-sector-en-crisis-crecimiento/> [2017, 5/9/2017].
- Maestre, R.J. 2016, *¿Qué país de la UE tiene menor impuesto de sociedades?* Available: <https://www.elblogsalmon.com/economia/que-pais-de-la-ue-tiene-menor-impuesto-de-sociedades>.
- Muñoz, R., *El Gobierno garantiza el acceso a Internet de 10 megas en 2017 | Economía | EL PAÍS*. Available: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/13/actualidad/1392319432\\_462806.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/13/actualidad/1392319432_462806.html) [2017, 3/26/2017].
- Planelles, M., *La Comisión Europea suspende a España por su política de impuestos verdes | Economía | EL PAÍS*. Available: [http://economia.elpais.com/economia/2017/02/06/actualidad/1486384759\\_729965.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/02/06/actualidad/1486384759_729965.html) [2017, 3/26/2017].
- Segovia, E., *Deuda pública: España emitirá deuda de más en 2017 por si no puede pagar las pensiones. Noticias de Mercados*. Available: [http://www.elconfidencial.com/mercados/2017-01-10/deuda-publica-tesoro-pensiones-fondo-reserva-deficit\\_1314104/](http://www.elconfidencial.com/mercados/2017-01-10/deuda-publica-tesoro-pensiones-fondo-reserva-deficit_1314104/) [2017, 3/26/2017].
- Bellán García, A. & Pujol Rodríguez, R. 2013, *Un perfil de las personas mayores en España, 2013. Indicadores estadísticos básicos*, Madrid.
- Gutiérrez, M., Daniel, Pedrós, M. & Artemio 2012, *Análisis del entorno*, Díaz De Santos M.U.A, ES.
- HSBC , *Expat Explorer Survey 2016*.
- Martín de Castro, G. 2016, *Fundamentos de Administración de Empresas*, 3ª ed. edn, Civitas: Thomson Reuters, Cizur Menor (Navarra).
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio 2011, *Plan de Energías Renovables 2011-2020*.

Peralta, D.Á. & Viltard, L.A. 2016, "HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme)/STRATEGIC ANALYSIS TOOLS A proposal for the SMBs (Small and medium-sized Businesses)", *Palermo Business Review*, no. 14, pp. 45.

Scopen 2017, *Trend Score, Tendencias de Inversión en Medios*.

Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte 2015, *Encuesta De Hábitos y Prácticas Culturales En España 2014-2015*.

Triviño, Y. 2006, *Gestión de eventos feriales: diseño y organización*, Síntesis, Madrid.